

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАВЛІК Ірина Богданівна

**Комунікаційні технології в управлінні брендом
роботодавця. / Communication technologies in
employer's brand management**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21

І. Б. Павлік (Могиловська)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. А.
Прохоровська

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Тернопіль 2022

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тренди реалізації брендингу фокусується на його трансформації у стратегічний інструмент збільшення прибутку та забезпечення успішності організації на ринку. Задля досягнення цієї мети здійснюється не лише конкурентна боротьба, а й за пошук висококваліфікованих працівників. Цей запит є комплексною системою, що має назву брендинг роботодавця .

Актуальність обраної теми зумовлена потребою дослідження управлінської парадигми змін комунікаційних технологій між суб'єктами ринку праці з метою формування бренду роботодавця.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. На сьогодні вагомий внесок у дослідження наукової бази формування та бренду роботодавця зробили такі науковці як: Балабанова Л. [3], Білокриницька К. [5], Вихованчук М. [13], Захарова О. [25], Прохоровська С. [25], Цимбалюк С. [62] та інші. Поряд з цим, актуальними залишаються аспекти комунікаційних технологій щодо трансформації бренду роботодавця в умовах турбулентного середовища.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - дослідження теоретико-методичних й прикладних засад застосування комунікаційних технологій в процесі управління брендом роботодавця задля вироблення рекомендацій для удосконалення цього процесу.

Об'єкт дослідження - бренд роботодавця, зокрема на прикладі діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА".

Предмет дослідження - сукупність інструментів комунікаційних технологій в процесі управління брендом роботодавця.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи визначено:

- визначення змістового наповнення сучасних комунікацій у царині кадрового менеджменту,
- дослідження процесів трансформації бренду роботодавця як елемента стратегії бізнесу,
- окреслення специфіки комунікаційного процесу на ринку праці в Україні на сучасному етапі,
- проведення компаративного аналізу міжнародного досвіду просування бренду роботодавця,
- дослідження функціональної діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА" як базису формування власного бренду роботодавця,
- розробка пропозиційного пакету інноваційних інструментів в управлінні брендом роботодавця,
- вироблення напрямів для імплементації сучасних комунікаційних технологій розвитку бренду роботодавця в умовах воєнного стану.

Для досягнення визначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі використовувались наступні **методи дослідження**: комплексний аналіз (зادля дослідження процесів трансформації бренду роботодавця як елемента стратегії бізнесу – розділ 1); компаративний аналіз (для аналізу міжнародного досвіду просування бренду роботодавця – розділ 2); структурний аналіз (для дослідження функціональної діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА" – розділ 2); факторний аналіз (для розробки пропозиційного пакету інноваційних інструментів в управлінні брендом роботодавця – розділ 3).

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних засад використання комунікаційних технологій в управлінні брендом роботодавця.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що

узагальнені у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо використання комунікаційних технологій в управлінні брендом роботодавця можуть бути використані у роботі ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА" та іншими підприємницькими структурами.

Апробація. Результати роботи апробовані у роботі Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 31 травня 2022 року) та VII Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 21 жовтня 2022 року) [50,51].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 58 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 68 позицій, 5 рисунків, 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1 Суть та зміст сучасних комунікацій у царині кадрового менеджменту

Кадрові аспекти є ключовим суспільним елементом бо вони безпосередньо впливають на успішність бізнесу та соціально-економічний прогрес. У кадровому процесі між суб'єктами ринку праці реалізується узгодження інтересів та потреб суспільства.

Парадигма кадрового менеджменту формується під впливом таких факторів як: політичні, історичні, культурні чинники, існуюча соціальна політика держави. Низка вчених наголошує, що система кадрового менеджменту зазнала значних змін внаслідок впливу різноманітних детермінант суспільного розвитку.

Серед чинників, що спричинили появу нової парадигми кадрового менеджменту відносин можна виділити:

1. "Формування нового типу економіки - цифрової, знаннєвої, мережевої (перехід від індустріалізму до постіндустріалізму, новий поділ праці та поява нових форм зайнятості, зростання соціальної спрямованості бізнес-діяльності, рух від фізичної до інтелектуальної праці, глобалізація світової економіки, домінування неолібералізму);
2. Розвиток нових технологій (технологічне оновлення виробництва, інформатизація, віртуалізація, комп'ютеризація, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, прискорення науково-технічного прогресу);
3. Зміни у політичній сфері (рух від авторитаризму до демократії);

4. Демографічні зміни;
5. Зміна ціннісних орієнтирів населення, соціальні зміни (зокрема, рух до індивідуалізму та соціальної ізоляції);
6. Зростання невизначеності, ризиків та викликів, що потребують адаптації та пошуку рішень" [7].

Трансформуючись під впливом економічних глобальних процесів, зазнають змін принципи кадрового менеджменту, зокрема відбувається злам структури зайнятості, особливості робочих місць і компетенцій працівників, підходів для комунікації між суб'єктами кадрового менеджменту, поєднання дистанційного формату зайнятості.

Таким чином, на сьогодні інтелектуальний й соціальний капітал стає базисом успішності бізнесу, оскільки суспільство трансформувалося від сировинної економіки до тієї економіки, що базується на інтелекті і високофаховому капіталі.

Очевидно, що зміни у кадровій взаємодії проявляються і у особливостях побудови кадрового менеджменту, що особливо проявляється для висококваліфікованих спеціалістів – замість довготривалих відносин йде перехід до таких умов, коли працівники постійно шукають найкраще для себе професійне середовище.

Більше того, нині у компаніях є збільшеною плинність кадрів, а тому зараз перед роботодавцями виникає новий виклик - повне з'ясування потреб працівників та утримання високофахових спеціалістів.

Дана тенденція є особливо актуальною щодо працевлаштування молодих спеціалістів, оскільки "згідно результатів дослідження компанії Adobe з вибіркою у 5500 працівників – 56% представників покоління Z планують змінити місце роботи протягом наступного року" [64]. При цьому представники цього покоління схильні змінювати місце праці приблизно кожних два роки. Ця тенденція є вагомим викликом для роботодавців, оскільки висока плинність працівників зумовлює великі витрати на пошук нових спеціалістів та їх адаптації. "Згідно оцінок

інституту дослідження громадської думки Gallup, плинність кадрів коштує американським компаніям близько 1 трильйона доларів на рік, зокрема, витрати на заміну можуть перевищувати річну зарплату окремого працівника до двох разів" [64].

Варто зазначити, що питання значної плинності кадрів може бути знівельовано превентивними заходами, бо половина усіх звільнених за власним бажанням, стверджують, що їх роботодавець повинен був зробити певні дії, щоб запобігти їх звільненню.

Суть кадрового менеджменту полягає у ефективній взаємодії між суб'єктами, а отже вагомим чинником високої плинності кадрів є невірною сформована комунікація з цільовою аудиторією через не виявлення потреб працівників.

Низка досліджень демонструє, що основними причинами, чому співробітники залишають організацію є такими, що лежать царині кадрового менеджменту (рис. 1.1).

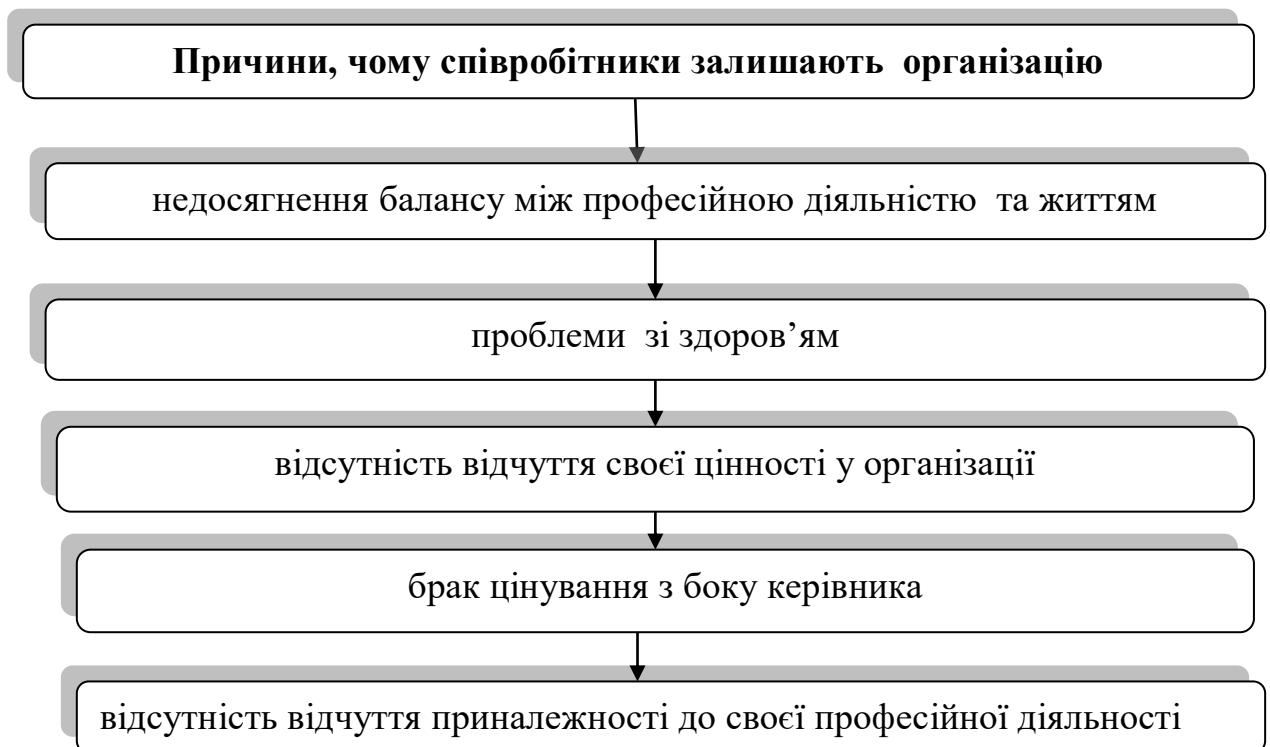


Рис. 1.1 Основні причини звільнень працівників за власним бажанням

Примітка. Складено самостійно

У парадигмі комунікаційного менеджменту між працедавцями і співробітниками основними умовами для їх утримання є потенційна можливість працедавців створити адаптивні умови праці, оптимізувати взаємодію підлеглих з керівниками, досягнення справедливості у стимулюванні роботи.

Серед альтернативних можливостей забезпечення гнучкості у професійній діяльності застосовують скорочення кількості робочих днів, гнучкість робочого графіку, дистанційний формат діяльності, адаптивні політики відпусток.

Також важливим є відзначити, що щорічно все більше до бізнесу збільшується довіра суспільства і водночас рівень очікувань щодо тих організацій, які є брендами. Суспільство очікує, що організації-бренди матимуть власну позицію щодо суспільно значимих питань і долучатися до рішення вагомих суспільних проблем. Насправді будь-яке підприємство відображає цінності співробітників й цільової аудиторії, а тому повинно вирішувати суспільно важливі проблеми, і насамперед якщо вони узгоджуються з місією бізнесу. Отже, репутація бізнесу залежить від можливостей працедавця створити гідні умови праці у власній організації, що впливає на лояльність усіх зацікавлених груп бізнесу.

У процесі змін економіки та сутності кадрового менеджменту, змінюються і характер взаємодії між працедавцями та співробітниками. Нових характеристик набувають суспільні очікування, інструменти взаємодії між роботодавцями і співробітниками, а також інструменти утримання працівників.

Отже, зміна векторів взаємодії між роботодавцем і співробітником зумовлює потребу у розробці алгоритмів змін у комунікації з людськими ресурсами.

1.2. Трансформація бренду роботодавця як елемент стратегії бізнесу

На сучасному ринках праці існує значна конкуренція, а тому залучення високофахових співробітників стає досить проблемним завданням, бо кількість бажаючих на вакансії зменшується, а плинність співробітників зростає. Перед бізнесовими структурами стає потреба у формуванні стратегій, що забезпечує володіння базою людських ресурсів, котра відповідає завданням і потребам організації, адже саме управління кадрами дозволяє бізнесу залишатися успішним у висококонкурентному середовищі.

Незважаючи на певну диференціацію рівень зайнятості в низці країн з розвинутою економікою є значним, а тому конкуренція між організаціями за якісні кадри є значною. Спалах коронавірусу по суті став кризою, яка зумовила значну рецесію та збільшила рівень безробіття, але при цьому попит на високофахових спеціалістів був актуальним і при пандемії.

Отже, на сьогодні забезпечення бізнесу фаховими працівниками є стратегічним завданням бізнесу, бо саме люди є базовим ресурсом для отримання конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, розвиток бренду роботодавця ми можемо розглядати як механізм утримання талантів в організації, а також для створення умов доступу до потенційних працівників на ринку. Окремі науковці стверджують, що "бренди та людський капітал є одними з найважливіших активів компаній, і що розвиток бренду компанії даних нематеріальних ресурсів організації є важливим завданням для фахівців з маркетингу та менеджменту персоналу" [60].

Категорія бренду роботодавця є на межі сфер кадрового менеджменту, зокрема управління людськими ресурсами, зв'язками з громадськістю та маркетингу. Швидше за все бренд роботодавця з'явився в результаті

імплементації маркетингових інструментів в процедури рекрутингу та кадрового менеджменту.

Ряд зарубіжних учених брендинг визначають як синтез теорії брендингу, соціальної відповідальності і кадрового менеджменту [65]. На наш погляд, бренд роботодавця передбачає поєднання різноманітних інструментів управління персоналом персоналом - рекрутинг, навчання, розвиток персоналу.

Більшість науковців бачить роль брендингу роботодавця як елемента організаційного брендингу. Існує ряд характеристик, які є спільними для організаційного бренду та бренду роботодавця, зокрема - динамічність, адекватність, комплексність задля створення позитивного іміджу.

Здійснюючи порівняння брендингу роботодавця і брендингу продукції відзначимо певну схожість у використанні маркетингових технологій, зокрема відчуття приналежності. При цьому важливою є орієнтація зусиль щодо посилення бренду роботодавця на його зацікавлених сторін, а також на формування діалогу між співробітниками та роботодавцями. Сталий розвиток бренду роботодавця має низку характеристик, зміст яких подано на рис. 1.2.

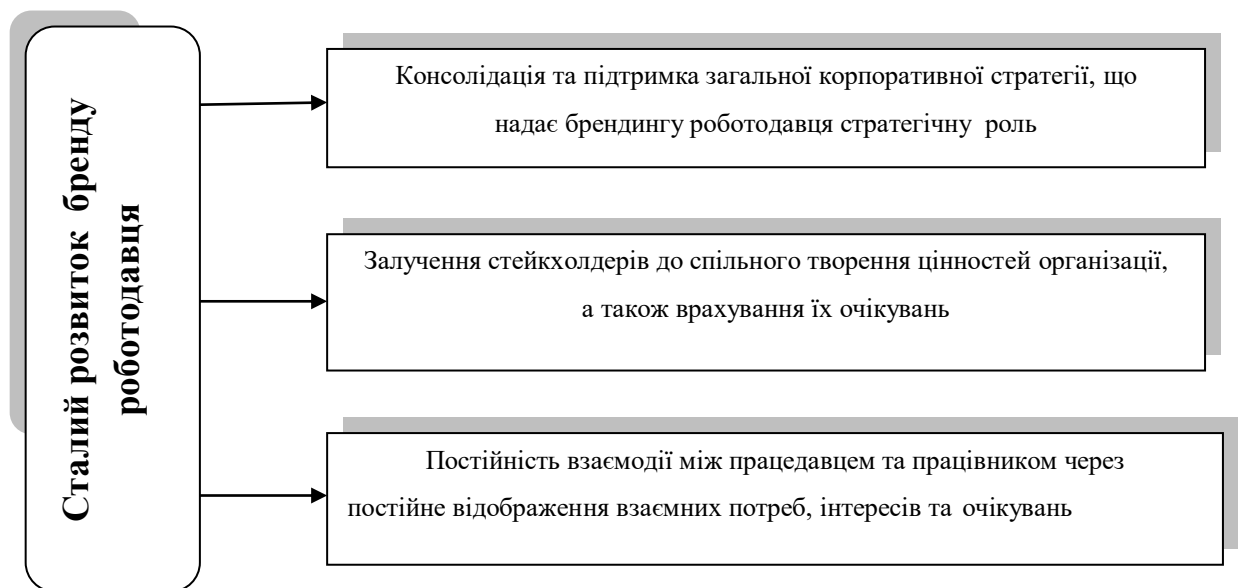


Рис. 1.2 Характеристики сталого розвитку бренду роботодавця

Складено на основі [3]

Отже, об'єкт брендингу роботодавця - це наявні і потенційні працівники, а також інші стейкхолдери. Сюди ж потрібно враховувати емоційну прив'язку та "укладання умовного "психологічного контракту", який би спонукав працівників сприймати свою роботу не як ринкову транзакцію, а як афективні відносини" [44].

Очевидно, що бренд роботодавця включає аспекти обізнаності про організацію, її сприйняття її співробітниками і асоціації шукачів на ринку праці щодо організації як потенційного працедавця. Отже, позитивні асоціації з працедавцем зумовлюють створення іміджу працедавця і його привабливість.

Позитивний бренд роботодавця забезпечує створення кадрового резерву, зменшення витрат на найм персоналу, збільшення продуктивності працівників. Збільшення лояльності співробітників до бренду шляхом використання технологій з активізації зовнішнього й внутрішнього бренду працедавця, зумовлює те, що співробітники починають почуватися більш задоволеними власною діяльністю на підприємстві, що зумовлює збільшення прихильності до підприємства, а створення потенційної готовності докладати у професійній діяльності більше зусиль.

Брендинг роботодавця враховує інтереси та потреби стейкхолдерів організації, а тому чим краще імідж організації працедавця відповідає потребам і цінностям кандидата, тим більша ймовірність довготривалої взаємодії.

Очевидно, що різні аспекти бренду працедавця на ринку праці можуть сприйматися кандидатами диференційовано відповідно від культурного середовища окремої країни, і враховуючи це, якщо організація виходить на нові ринки, спеціалісти, котрі працюють над посиленням бренду працедавця повинні розуміти ціннісні характеристики

бренду працедавця для окремо взятої цільової аудиторії і на основі цього формувати стратегію розвитку бренду працедавця у певній країні.

Алгоритм процесу формування бренду працедавця включає 3 етапи:

1. Формування ціннісної пропозиції, що охоплює інформацію про працедавця.
2. Просування бренду працедавця на стейкхолдерів шляхом таргетування інформації про організацію серед населення.
3. Просування бренду працедавця для своїх співробітників за допомогою інструментів внутрішнього маркетингу та здійснення обіцянок співробітникам організації, які були озвучені у процесі найму.

Задля досягнення ефективності процес розвитку бренду працедавця має включати низку елементів:

- обмін інформацією і постійне удосконалення;
- збільшення обізнаності кандидатів на посади про найкращі практики ведення діяльності;
- активна комунікація про організацію працівники, зокрема менеджмент, розповідають про свій досвід з компанією, поширюючи знання про бренд);
- балансування між якісним менеджментом й досягнутою продуктивністю;
- отримання суспільного визнання через суспільні нагороди кращого роботодавця;
- формування образу еталонної організації;
- застосування методів оцінки брендингу.

Отже, бренд працедавця є інструментом диференціації організації на ринку з метою створення сприятливого іміджу підприємства серед різних груп стейкхолдерів, а також формування повного доступу до найкращих фахівців на ринку праці.

Висновки до розділу 1

1. Трансформуючись під впливом економічних глобальних процесів, зазнають змін принципи кадрового менеджменту, зокрема відбувається злам структури зайнятості, особливості робочих місць і компетенцій працівників, підходів для комунікації між суб'єктами кадрового менеджменту, поєднання дистанційного формату зайнятості.

2. У парадигмі комунікаційного менеджменту між працедавцями і співробітниками основними умовами для їх утримання є потенційна можливість працедавців створити адаптивні умови праці, оптимізувати взаємодію підлеглих з керівниками, досягнення справедливості у стимулюванні роботи.

3. Щорічно все більше до бізнесу збільшується довіра суспільства і водночас рівень очікувань щодо тих організацій, які є брендами. Суспільство очікує, що організації-бренди матимуть власну позицію щодо суспільно значимих питань і долучатися до рішення вагомих суспільних проблем. бренд роботодавця включає аспекти обізнаності про організацію, її сприйняття її співробітниками і асоціації шукачів на ринку праці щодо організації як потенційного працедавця.

4. Позитивний бренд роботодавця забезпечує створення кадрового резерву, зменшення витрат на найм персоналу, збільшення продуктивності працівників. Збільшення лояльності співробітників до бренду шляхом використання технологій з активізації зовнішнього й внутрішнього бренду працедавця, зумовлює те, що співробітники починають почуватися більш задоволеними власною діяльністю на підприємстві, що зумовлює збільшення прихильності до підприємства, а створення потенційної готовності докладати у професійній діяльності більше зусиль.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

2.1 2.2 Компаративний аналіз міжнародного досвіду просування бренду роботодавця

Вимоги щодо необхідності соціального дистанціювання, локдауну, які були характерні в останні роки значно змінили парадигму комунікаційного процесу на ринку праці. "Згідно дослідження професійної асоціації IT Ukraine, що проводилось серед представників галузі IT на початку лютого 2022 року, незадовго до повномасштабного вторгнення Росії на територію України, більшість компаній (92% респондентів) не вважали, що ймовірність війни на території України є високою, однак близько половина з них була готова забезпечити допомогу з релокацією працівників у західні регіони України або ж у сусідні країни, якщо б така потреба постала перед компанією" [68].

Реалії продемонстрували, що майже 80% вітчизняних програмістів переїхали до більш безпечних областей України чи закордон в період від лютого 2022 року.

Очевидно, що повномасштабне у 2022 році вторгнення Росії в Україну дуже мірою вплинув на діяльність бізнесу і викликав нові тригери, змінив очікування серед клієнтів, співробітників та інших стейкхолдерів.

Дослідження, проведене компанією Edelman, які були виголошені у Давосі під час Міжнародного економічного форуму демонструють, що війна в Україні вивела тему геополітики у пріоритетність, трансформувала поведінку стейкхолдерів, що проявилось у тому, що покупці бойкотують купівлю певних брендів, орієнтуючись на реакцію останніх на військову агресію росії.

Очевидним стало, що до організацій, що зупиняють власну діяльність на території росії і активно підтримують Україну зростає довіра, а до організацій, що не дотримуються такої поведінки лояльність стейкхолдерів значно зменшується.

Основні виклики і потенційні можливості для бізнесу у сучасних умовах сформовані у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні виклики і потенційні можливості для роботодавців у сучасних умовах

Виклики перед роботодавцями в умовах війни в Україні	Можливості роботодавців в умовах війни в Україні
Закриття бізнесу або неможливість продовжувати робочу діяльність в умовах бойових дій	Формування лояльності до бренду через підтримку працівників та України загалом (наприклад, через допомогу ЗСУ чи волонтерським фондам, волонтерська діяльність організації)
Необхідність приймати складні рішення щодо припинення діяльності, скорочення персоналу, заробітної плати працівникам	Вихід на нові ринки, залучення працівників, що втратили роботу в умовах війни
Залучення висококваліфікованих фахівців з України, що виходять на закордонний ринок праці	Збереження кадрового складу організації для мінімізації втрат на пошук нового персоналу, а в окремих випадках і виживання організації в умовах воєнний дій

Примітка. Складено самостійно

Нові реалії спонукають організації до прийняття комплексних та стратегічно складних рішень, визначення чіткої позиції щодо існуючої на сьогодні геополітичної ситуації і реалізації соціально-відповідальної поведінки щодо підтримки населення, яке постраждало від війни.

Це створює новий виклик проблем для вищого менеджменту організацій, та автоматично підвищує роль комунікаційних технологій задля забезпечення позитивного прояву їх брендів. Отже, сьогочасні реалії сприяли запуску процесу змін економіки та соціально-трудоких відносин лише в Україні, а і в глобальному вимірі.

Ці процеси запустили низку нових викликів і потреб серед працедавців, включаючи питання брендингу та соціальної відповідальної поведінки, збереження наявних та пошуку нових співробітників і використання управлінських підходів для підтримки лояльності цільових груп до брендів організацій.

Головним викликом, що окреслюється перед організаціями в умовах військової агресії є наступне - виживання глобального бізнесу залежить від потенціалу щодо збереження високофахових спеціалістів в умовах суттєвого скорочення оплати праці.

Сьогоднішня ситуація на глобальному ринку зумовлює пошук ефективних комплексних рішень, що б забезпечили довготермінову та постійну цінність організації як роботодавця. Серед тенденцій ринку праці та взаємодії між співробітниками та роботодавцями виділяють такі як аспекти як рівність, увага до психічного здоров'я працівників, забезпечення інклюзії на робочому місці, посилення автономності працівників, забезпечення рівноваги між професійною діяльністю та особистим життям, збільшення значення культури та діяльності заснованої на цінностях.

На наше переконання, на сучасному ринку праці найм працівників реалізується за принципом пошуку балансу між цінностями організації та кандидатів, тобто щоб світогляд та цінності працівника відповідали наявній в організації культурі.

Пандемія коронавірусу стала одним з чинників, який привернув увагу роботодавців до аспектів добробуту співробітників, бо нові реалії повсякденного їх життя безпосередньо вплинули на їх професійну діяльність. Серед співробітників організацій почав зростати запит на забезпечення їх власних потреб в аспекті фізичного та психічного здоров'я. Тобто очевидним став перехід до людиноцентричного підходу в кадровому менеджменті.

"Згідно даних звіту LinkedIn Global Talent Trends за 2022 рік 64% шукачів роботи назвали баланс між роботою та особистим життям головним пріоритетом, що враховується під час вибору нової роботи. Даний запит кандидатів на ринку праці спричиняє зміни в корпоративній культурі компаній: більше компаній пропонують гнучкі умови роботи та інвестують у добробут своїх працівників" [67].

Отже, благополуччя співробітників організацій досягається шляхом проявів брендингу роботодавця, що зосереджений на досягнення емоційного, психологічного, фізичного здоров'я.

На практиці найбільш дієвими ініціативами з внутрішнього брендингу працедавця є низка наступних ініціатив (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Ініціативи з внутрішнього брендингу працедавця

Підходи	Зміст реалізації
Інструменти підтримки фізичного благополуччя працівників	доступ до медичних закладів та оглядів, приватних медичних працівників, фітнес-послуг, послуг з консультування щодо здорового харчування, їдальні або торгові автомати зі здоровими продуктами, семінари або тренінги щодо здоров'я (харчування, перша допомога, медична обізнаність тощо) та інструктажі з охорони здоров'я
Заходи для забезпечення психологічного та емоційного благополуччя на робочому місці	послуги консультування та програми допомоги співробітникам; релаксаційна терапія; тренінги з управління стресом, стійкості та встановлення чітких робочих цілей; контрольовані робочі навантаження; розширення прав і можливостей співробітників; можливості для професійного розвитку
Заходи для підтримки соціального благополуччя	підтримка контактів між співробітниками, наставництво, спільноти по інтересам, програми благополуччя для сімей працівників
Заходи для підтримки фінансового благополуччя	оплата праці і винагороди, консультації з фінансового планування, інструменти прийняття фінансових рішень, позики чи підтримка під час фінансових труднощів
Заходи для підтримки духовного благополуччя	певні переконання, принципи, цінності та етичні судження

Примітка. Складено самостійно

Тенденція до зростання уваги до емоційної і психологічної стійкості працівників відображається у адаптивності роботодавців до потреб співробітників, що може бути отримана шляхом застосування різних інструментів, зокрема надання можливості здійснювати роботу віддалено, зменшення кількості робочих годин, збільшення можливостей щодо відпусток, вихідних днів.

"Компанія LEGO пропонує ряд опцій для підтримання добробуту своїх працівників, серед яких: ініціативи для підтримки фізичного та психологічного благополуччя (наприклад, практики свідомості, можливість відвідувати тренажерні зали на території офісу), День ігор (раз на рік працівники LEGO припиняють працювати і проводять день за ігровою діяльністю), а також різноманітні оплачувані відпустки, зокрема, для працівників, що стали батьками" [60].

Наприклад, бренд Ferretхро, який працює на вітчизняному ринку, пропонує сім'ям, які є працівниками бренду, на термін декретної відпустки компенсувати різницю в оплаті праці працівника чи працівниці, який пішов у декрет і до цього мав вищу оплату праці, його спутнику, з метою, щоб сімейний бюджет не втрачав доходу.

Врахування аспекту психологічного благополуччя співробітників простежується і у готовності організацій відходити від усталеного робочого графіку, зокрема шляхом забезпечення можливості дистанційного формату діяльності або роботи за гнучким графіком реалізації.

Окремі організації на сьогодні пропонують додаткові вихідні дні задля підтримки ментального здоров'я своїх співробітників. "Українська ж креативна агенція BANDA пропонує можливість взяти відпустку без обмеження у часі, вихідний у разі поганого настрою та можливість взяти тиждень роботи поза офісом, (проте обов'язково не вдома)" [44].

Серед цінностей, які активізуються у комунікаційних технологіях організацій світу є теми формування рівних прав та можливостей для співробітників та забезпечення інклюзивності професійного середовища.

2.2 Оцінка функціональної діяльності

ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА" як базису формування власного бренду роботодавця

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова група «АРС-Кераміка» є мережею будівельних супермаркетів у західних областях України, що функціонує задля забезпечення потреб громадян у будівельних й оздоблювальних матеріалах, супутніх товарах для будівництва й ремонту. Ринковим завданням ТОВ «Торгової групи Арс-Кераміки» є забезпечення клієнтів широким асортиментом цих товарів за найкращою ціною, високого рівня обслуговування та формування повного спектру асортименту в одному місці .

На сьогодні асортиментний перелік товарів ТОВ « Торгової групи «АРС-Кераміка» сягає понад 100 000 найменувань та охоплює такі сектори ринку як інструменти, опалення та водопостачання, будівельна й побутова хімія, матеріали для оздоблення, сантехніка, покрівельні матеріали, підлогові покриття, електрика та освітлення, низка господарських товарів .

Територіально мережа ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» представлена у 4 областях -Тернопільська, Львівська, Івано-Франківська, Хмельницька. ТОВ « Торгова група «АРС – Кераміка» пройшла шлях від орендованих приміщень під магазин до власних 9 підрозділів із супермаркетами, складами та автопарками.

Вибір постачальників у ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» ґрунтується на пропозиції вигідних умов співпраці, вигідної ціни, альтернативності варіантів проплати товару від постачальників.

Важливість вибору постачальника для співпраці з ТОВ «Торговою групою «АРС-Кераміка» пояснюється не тільки існуванням на ринку значної кількості постачальників аналогічних ресурсів, а й тим, що він має бути, надійним партнером, оскільки це впливає на бренд ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка».

На сьогодні у ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» є список перевірених постачальників, котрі відповідають таким критеріям як ціна продукції, детальні умови співпраці; якість продукції; дотримання договорів за критеріями термінів поставок, комплектності, асортименту, якості і кількості продукції. Також враховуються терміни виконання екстрених замовлень, наявність резервних потужностей у постачальника, існування системи управління якістю у постачальника та його позитивна репутація на ринку. На сьогодні ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» співпрацює з такими постачальниками як:

- "гіпсокартон – КНАУФ ;
- плитка керамічна – ГОЛДЕН ТАЙЛ , АТЕМ , ВЕЗА,ІНТЕРКЕРАМА, КРАЙКЕРАМА;
- будівельні суміші – ПОЛІПЛАСТ, ПОЛІМІН, ФЕРОЗИТ, MASTER, SOPRO ;
- цемент – CRH, ІФР цементний завод ;
- фарби – JOBBИ , TIKURILLA, ЗЕБРА, МАЛЬВИ ;
- сантехніка – CERSANIT, КОЛОБМО, КОЛО ;
- меблі для ванних кімнат – DREY, MIA ;
- змішувачі – GROYA, KLUDI, Краківська Арматура ;
- світильники – ФЕРОН, АСКО, ДЕЛЮКС ;
- шпалери – RASCH, KOMAR, ВЕРСАЛЬ, СТАТУС" [47].

У цьому товаристві активно розвинута внутрішня мережа комунікаційного зв'язку та розповсюджений усний вид комунікації (збори та тренінги для працівників). Внутрішня система комунікаційного зв'язку ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» базується на таких принципах як:

Реалізація векторів і завдань кадрових комунікацій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» здійснюється через кадрову політику. Основною метою кадрової політики ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є формування оптимуму процесів створення ядра і збереження персоналу, його трансформації відповідно до потреб ринку.

Цільові завдання кадрових комунікацій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» на сьогодні вирішуються через такі підходи: збереження ядра працівників; здійснення підготовки працівників самостійно або ж залучення консультантів ззовні для перенавчання працівників.

З позиції різних класифікаційних ознак, на наш погляд, для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є притаманною відкрита кадрова політика, оскільки це товариство готове прийняти на роботу спеціаліста відповідних компетентностей, якщо він має відповідну фаховість, навіть за умови відсутності досвіду роботи. Ця парадигма кадрової політики характеризується тим, що для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» вона є транспарентною для потенційних співробітників на будь-якому ієрархічному рівні, тобто у товаристві можна почати працювати як із нижчих посадових щаблів, так і з посад на рівні вищого управління товариством.

Головною специфікою реалізації кадрових комунікацій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є те, що лівову частину роботи з персоналом реалізують лінійні керівники товариства, а працівники кадрової служби тільки організаційно їм у цьому допомагають та забезпечують відповідну підтримку.

У цьому аспекті доцільним, на наш погляд, є розгляд організаційної структури управління.

Часто діяльність ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" виникає необхідність формування команди, наприклад, коли є потреба знайти виробника певного товару за найнижчими цінами. При цьому зазначимо,

що директор має велику кількість різних обов'язків, тому часто нього виникає необхідність призначення певних співробітників товариства, які були б відповідали за реалізацію делегованих завдань, а отже самостійно приймали певні управлінські рішення, координували субвиконавців та формували альтернативні варіанти вирішення поточних завдань.

Організаційна структура управління ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" є лінійно-функціональною, особовий склад якої налічує 925 осіб. (див. рис. 2.1).

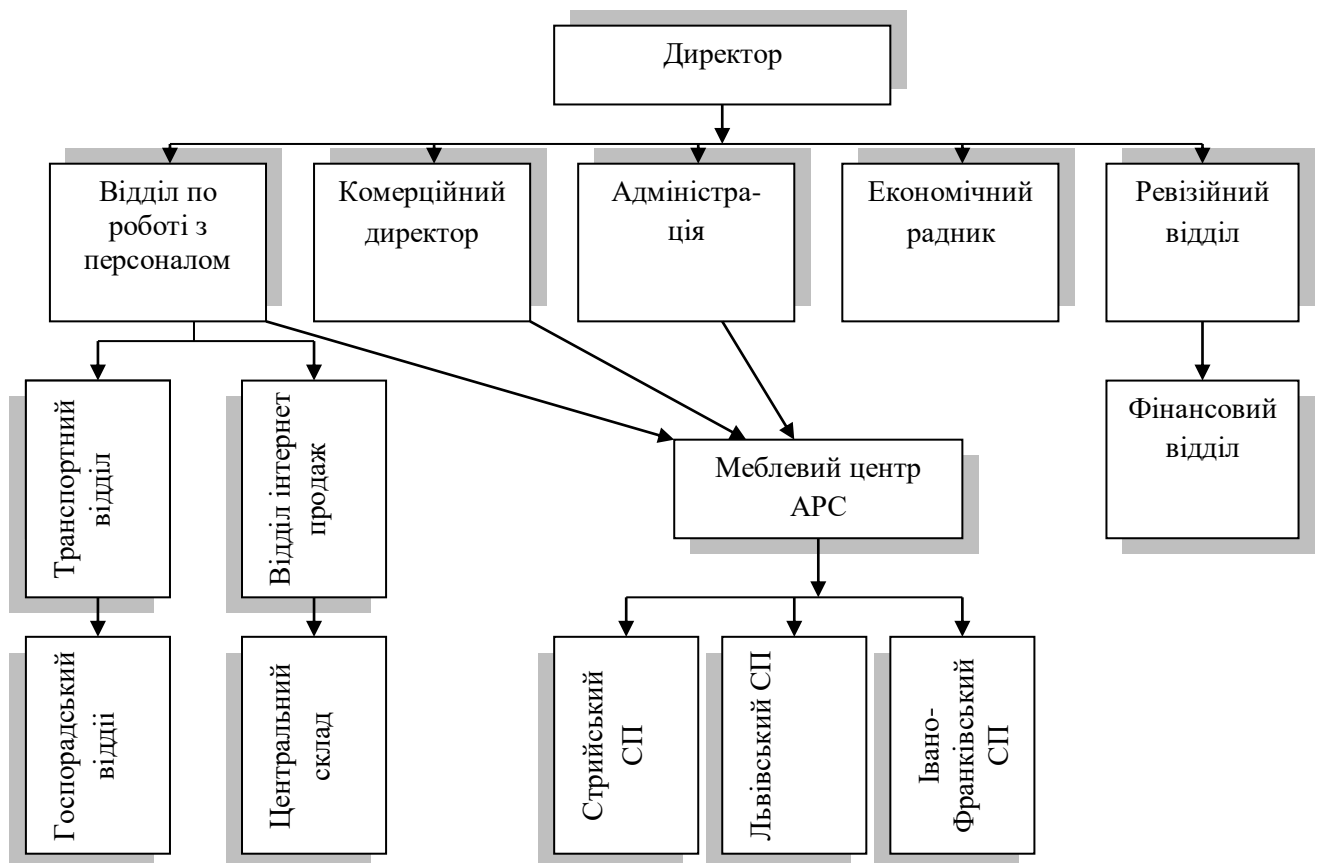


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка"

Примітка. Складено самостійно на основі Додатку А

Отже, в організаційному забезпеченні ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" продемонстровані риси проектного підходу, оскільки є очевидною певна ієрархія, це сприяє заохоченню горизонтальних відносин,

адаптивності, проактивного реагування та налагодженню різновекторних взаємодій та часто зумовлює необхідність формування команд.

Також в організаційному забезпеченні управління персоналом ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" спостежується функціональна департаменталізація як підхід до поділу організаційного забезпечення на різні складові елементи, кожний з яких має свою певне визначене завдання і обов'язки. В діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" функціональна департаменталізація реалізується через групування персоналу по тих завданнях, які вони виконують. Отже, для ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" характерним є формування команд.

На сьогодні організаційне забезпечення ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" має свої переваги і недоліки. Перевагами є висока фаховість персоналу; здатність його працювати над складними збутовими завданнями; специфіка професійних поглядів з питань спеціалізації. Недоліками ми виокремили певну вузьку спеціалізацію персоналу і як наслідок інколи складність переключення на нові професійні завдання, складнощі в оцінці діяльності персоналу.

На наш погляд, структурні підрозділи ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" часто є більш зацікавлені в досягненні цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всього товариства, а це часно призводить до конфліктів між функціональними менеджерами товариства.

Працівники ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" є визначальним елементом формування бренду товариства як роботодавця, а тому у зв'язку з цим, важливим є вирішення питань кількісного і якісного складу персоналу. Працівники ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", як носії бренду, повинні відповідати певним вимогам, до яких ми віднесли наступні - усвідомлення себе і свого місця в діяльності товариства, формування спільних цінностей та норм поведінки в різних професійних ситуаціях, дотримання професійної етики.

Проведений аналіз організаційного забезпечення діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" демонструє її ефективність і це, насамперед, виявляється в успішному функціонуванні даної торгівельної організації. На наше переконання, це досягнуто за умови дотримання низки вимог:

- чітко сформульована місія функціонування;
- досягнута максимальна простота організаційної структури;
- за допомогою інформаційних внутрішніх технологій забезпечується чітка передача інформації,
- сформовано єдину підлеглисть, тобто одержання наказу лише від одного менеджера.

В організаційній структурі ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" обмежується кількість підлеглих, до цього норма управління у ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" окреслюється діапазоном контролю. Також діагностика організаційного забезпечення засвідчує, що у ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" обмежується кількість ланок управління, існує чіткий розподіл і координація функцій лінійного керівництва та функціональних служб, при цьому тільки вищим керівництвом ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" координується робота структурних підрозділів.

Позитивом, на наше переконання, є те, що для регулювання горизонтальних зв'язків в організаційному забезпеченні ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" не потрібно додаткових втручань вищестоячих органів управління. При цьому суттєвим недоліком структури ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", як демонструють дані Додатку А, є штучне розширення апарату управління і як наслідок збільшення витрат на його утримання. Це призводить до того, що при появі нових нестандартних проблем, значна частина яких потребує прийняття нестандартних евристичних рішень часто порушується стабільність функціонування системи організаційного забезпечення.

Враховуючи викладене вище та ознайомившись в з діючим функціональним забезпеченням діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" перейдемо до оцінки соціально-психологічного клімату як внутрішньої основи формування бренду роботодавця.

На наш погляд, стан соціально-психологічного клімату в будь-якому колективі демонструє реальне відношення керівництва як до діяльності організації загалом, так і до кожного працівника зокрема.

"Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Соціально-психологічний клімат не виникає випадково, а є наслідком спеціально сформованих та регульованих дій усього колективу та підсумком здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівниками і підлеглими" [55].

На наш погляд, на соціально-психологічний клімат в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" впливає така низка чинників:

- економічна та політична ситуація в країні (завершення війни), тобто від цього чинника залежить, які продукти будуть купувати цільова аудиторія ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка",
- вплив особливостей внутрішніх управлінських технологій в діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка".

Отже, соціально-психологічний клімат може є компонентою вагомого впливу. Динаміка цих змін пов'язана з чинниками зовнішнього аспекту, так і специфікою безпосередньої взаємовідносин. Водночас внутрішні фактори діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" виявляються у таких проявах як настрої, поведінка колективу, що є проявом соціально-психологічного відображення мікросередовища.

На наше переконання, є пряма залежність соціально-психологічного клімату від внутрішніх комунікаційних процесів, що відбуваються у колективі ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" (див. табл. 2.3).

За спостереженнями та експертним методом нами було визначено, що пріоритетний вплив на формування соціально-психологічного клімату має реалізація управлінських функцій власником ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" та специфіка міжгрупової взаємодії між співробітниками, котрі, зокрема, характеризуються достатнім рівнем підтримки.

Таблиця 2.3

**Сила впливу елементів внутрішнього середовища
ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка"
на формування соціально-психологічного клімату**

Елементи внутрішнього середовища ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка"	Характер впливу	Сила впливу (у балах за 10-бальною шкалою)
Характер офіційних та неофіційних зв'язків між працівниками	+	7
Стилі взаємин	+	6
Характер прийняття рішень щодо розв'язання проблем	+ -	7
Особливості нормової регуляції відносин	+ -	5
Особливості керівництва	+ -	8

Примітка. Складено самостійно

Сприятливий соціально-психологічний клімат ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", забезпечують такі чинники:

– час спільної трудової діяльності працівників ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", що, насамперед, стосується співробітників, що працюють в одну зміну (касирів і продавців). Цей індикатор пов'язаний з формуванням стійких норм поведінки і традицій, що суттєво впливає на згуртованість колективу ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" ;

– відсутність неформальної структури. Часто в колективах створюється неформальна структура, котра має власних лідерів, де їх перебування в опозиції до формального менеджменту суттєво погіршує клімат у колективі, створює конфлікти. Тому в діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" позитивним є те, що формальна структура дублює неформальну, а офіційний керівник - директор ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" є лідером у всіх аспектах функціонування товариства;

– психологічна сумісність членів колективу, мається на увазі, що майже усі працівники ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" володіють груповою сумісністю, що є соціально-психологічним індикатором згуртованості колективу, забезпечує безконфліктну взаємодію, узгодження професійних обов'язків в умовах спільної професійної діяльності.

Для проведення комплексної оцінки соціально-психологічного клімату в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" нами проведена оцінка за трьома рівнями взаємовідносин::

1.взаємини між працівниками ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" по вертикалі - тобто ступінь задоволеності співробітників існуючим стилем управління;

2.взаєдії між працівниками за горизонтальною ієрархією - специфіка міжособистісної взаємодії,

3. відношення до професійної діяльності за двома рівнями - із врахуванням задоволеності працею та наміром продовжити професійну діяльність у цьому товаристві.

Задля дотримання принципу об'єктивності для аналізу нами було проведене репрезентативне вибіркове опитування працівників ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", результати якого подано у таблиці 2.4. Відповіді працівників ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" переведені у 10-бальну шкалу відповідності отриманого результату максимальному значенню (10 балів).

Таблиця 2.4

Оцінка соціально-психологічного клімату ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка"

Індикатори соціально психологічного клімату	Бальна оцінка
<i>Взаємини між членами колективу по вертикалі</i>	7,3
Сприйняття вищого керівництва колективом	8
Ступінь участі власника в управлінні	7
Задоволеність працівників керівництвом	7
<i>Взаємини між членами колективу по горизонталі</i>	7,6
Згуртованість колективу	8
Характер міжособистісних стосунків	9

Типи й способи вирішення конфліктів	6
Ставлення до праці	6
Спільна задоволеність характером і умовами роботи	6
Спільна задоволеність заробітною платнею	6
Намір продовжити роботу в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка"	6

Примітка. Складено самостійно

Отже, комплексна оцінка соціально-психологічного клімату в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" демонструє достатньо високе значення інтегрального результату – 7 балів, значення якого може бути збільшене у перспективі за рахунок зростання заробітної плати працівників ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", оптимізації робочих графіків та застосування креативних способів вирішення поточних проблем.

При цьому варто зазначити, що соціально-психологічний клімат не є усталеним у часі, а тому кожен з управлінських варіантів формування соціально-психологічного клімату є доцільним, враховуючи певну конфігурацію організаційної та функціональної діяльності ТОВ "Торгова група "Арс-Кераміка" у ринковому середовищі його функціонування.

2.3 Специфіка використання комунікаційних технологій в досліджуваній організації

Враховуючи те, що діяльність ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" націлена на просування певної продукції, головним дистриб'ютором якої воно є для цільової аудиторії, задля реалізації такої роботи створюються спеціальні команди, котрі стають певною мірою автономними учасниками діяльності та часто взаємодіють не лише з ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", але й в тим виробником, продукцію котрого реалізують. Якщо ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" втрачає можливість реалізувати певну торгову марку, спеціально сформована для цього команда розпускається.

Таким чином, при здійсненні особливостей використання комунікаційних технологій в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" у формуванні бренду його як роботодавця ми будемо розглядати саме дистриб'юційну команду.

Дистриб'юційна команда є групою працівників ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", котрі підпорядковуються керівнику асортиментного напрямку, який безпосередньо працює над реалізацією планів певного визначеного обсягу продажів, який означено в договорі з виробником та ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка". Дистриб'юційна команда є одним із елементів організаційного забезпечення ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", однак не відображається окремо на її загальній схемі. В свою чергу структура організаційної будови дистриб'юційної команди є комплексом взаємопов'язаних елементів управління і взаємодії між учасниками команди.

У діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" у формуванні команди застовується підхід, коли учасники – конкретний товаровиробник та ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", створюють погоджено команду, котрі очолюють керівники територіальних відділень продаж за певною асортиментною групою. Ці керівники, в свою чергу, підпорядковуються одному менеджеру, котрий знаходиться у штатному розписі товаровиробника.

В діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" перед команд команд, наприклад тих, котрі представлятимуть логістичний ланцюг розподілу і збуту продукції, яка реалізується споживачемі зусиллями ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" як основного дистриб'ютора, керівники структурних підрозділів товариства аналізують діючу ситуацію на ринку й визначають мотиви купівлі, а як наслідок, мету формування команди. Даний процес є досить складний, тому часто керівнику ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" доводиться докладати чималих зусиль для створення відповідної дієздатної команди.

Процедура формування команди включає алгоритм реалізації системних організаційних завдань діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка". Повноцінне функціонування команди вимагає від керівника проведення поетапних змін процедур прийняття управлінських рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань.

При формуванні команди, як правило, їх менеджери змінюють певні моделі поведінки її членів. Під час створення команди керівники контролюють такі етапи формування команди:

- 1) готують внутріорганізаційне середовище, визначають мету і конкретні завдання, визначають напрямки реалізації діяльності команд;
- 2) обирають потенційних членів команди й формують умови для розподілу ролей;
- 3) здійснюють моніторинг та коригування діяльності.

Векторальним напрямком створення команд в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" є формування команди, де між її членами немає суттєвих відмінностей у фаховості, ресурсному забезпеченні для реалізації окресленого кола завдань.

Хоча менеджер ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" може сформувати команду, де він стане її членом, однак у діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" керівники структурних підрозділів рідко беруть особисту участь.

Діяльність керівника в напрямку управління командою здійснюється таким чином:

- надання членам команди допомоги побудувати власну траєкторію для досягнення спільної цілі;
- допомога членам команди в усвідомленні себе членом командою, зі спільними цінностями та підходами функціональної поведінки;
- використання управлінських інструментів для посилення довіри між членами команди;

– удосконалення комунікаційних технологій в самій команді та поза її межами.

Векторальною спрямованістю формування команд у діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" є отримання позитивної взаємозалежності між усіма шляхом усвідомлення спільних пріоритетів. Це формує умови для реалізації максимального можливого внеску кожного члена команди задля досягнення позитивних результатів та ефекту синергії. Задля цього у ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" заохочується формування позитивної взаємозалежності, тобто кожного члена команди заохочують і за виконання спільних завдань та і його особистих зусиль.

У цьому напрямку в діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" в дистрибуційній команді по продажу гіпсокартону торгової марки КНАУФ застосовується мотивація працівників методом каскаду, тобто:

- при виконанні плану менше 80% - бонус дорівнює нулю;
- при виконанні від 80% до 84,99% - 50% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 85% до 89,99% - 60% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 90% до 94,99% - 70% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 95% до 99,99% - 80% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 100% до 120% - 100%-120% від суми бонусу за об'єм.

На наш погляд, ці досить суворі міри зумовлюють той ефект, що кожен з членів дистрибуційної групи зацікавлений у виконанні повного об'єму плану продаж (на 1 вересня 2022 р. -100 тис. грн. за позицію «КНАУФ 1» та 100 тис. за позицію «КНАУФ 2»), оскільки бонуси у команді складають левову частину заробітку.

При формуванні командної роботи в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" визначаються ролі членів команди, згідно яких вони реалізують взаємодоповнюючі функції, тобто кожен з членів команди несе індивідуальну відповідальність за результати у цілому. Тобто, всі члени

команди повинні забезпечувати покриття пропозиції «КНАУФ 1» , яка не може бути нижче 90%, і за позицією «КНАУФ 2» покриття не повинно становити менше 75%.

В діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" для працівників, що працюють у команді забезпечується взаємообумовленість завдань, які розділяються на етапи, тобто щоб робота одного члена команди могла бути завершеною тільки тоді, коли інший працівник уже зреалізував власну частину завдання. При цьому негативом є те, що в цьому випадку він також залежить від відповідальності інших членів команди.

Особливістю командної роботи у ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" є формування і взаємозалежності ресурсів, що застосовує кожен член команди. Тобто кожен член команди має у власному розпорядженні тільки частину ресурсів і інформації, які необхідні для реалізації завдань, які поставлені перед командою.

Під час діяльності команд у ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" реалізуються кілька варіантів їх подальшого функціонування, коли для їх роботи долучається досвідчений менеджер, котрий реалує тільки управлінську функцію. По мірі необхідності, він може долучати і інших співробітників ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", котрі паралельно займаються своєю поточною діяльністю.

Базою для реалізації індивідуальної відповідальності у командах, сформованих у ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" є перманентне інформування членів команди про те, хто конкретно потребує організаційної допомоги й підтримки для завершення реалізації поставлених завдань та створення умов для переконаності членів команди в тому, що їх особистий внесок у командну діяльність відзначено.

Під час комунікацій між членами команди формуються особливі командні норми. Як правило, в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" створюються команди в кількості 10 осіб, що створює умови для постійної комунікації між її членами. На початку командної роботи самостійно її

члени визначають прийнятні моделі взаємодії альтернатив яких приймається рішення про їх зміну або використання.

Під час тренінгів, які використовуються в діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" для посилення бренду як роботодавця, який займається постійним розвитком працівників, керівники команди використовують методи задля зміцнення команди як системи, зокрема:

- метод катарсису, що дає можливість команді виразити переживання, емоції, які є базисом задля дотримання взаєморозуміння;

- метод каталізації, що усуває індивідуальні фахові та психологічні особливості членів команди задля ефективного функціонування команди як єдиного цілого;

- метод конфронтації, що привертає увагу до місії, командних цінностей, до правил розподілу влади у команді;

- метод рекомендацій, що розбирає конкретно певну ситуацію команди та оцінює результативність діяльності кожного члена.

На основі результатів, одержаних членами команд у ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" нами було з'ясовано, що:

1. результат дій команди є базисом для формування бренду ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" як роботодавця,

2. розкриття потенціалу команди формується через ефективне якісно побудовану кадрову підсистему.

Висновки до розділу 2

1. Нові реалії спонукають організації до прийняття комплексних та стратегічно складних рішень, визначення чіткої позиції щодо існуючої на сьогодні геополітичної ситуації і реалізації соціально-відповідальної поведінки щодо підтримки населення, яке постраждало від війни. Це

створює новий виклик проблем для вищого менеджменту організацій, та автоматично підвищує роль комунікаційних технологій задля забезпечення позитивного прояву їх брендів. Отже, сьогочасні реалії сприяли запуску процесу змін економіки та соціально-трудових відносин лише в Україні, а і в глобальному вимірі.

2. Для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є притаманною відкрита кадрова політика, оскільки це товариство готове прийняти на роботу спеціаліста відповідних компетентностей, якщо він має відповідну фаховість, навіть за умови відсутності досвіду роботи. Ця парадигма кадрової політики характеризується тим, що для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» вона є транспарентною для потенційних співробітників на будь-якому ієрархічному рівні, тобто у товаристві можна почати працювати як із нижчих посадових шаблів, так і з посад на рівні вищого управління товариством.

3. Експертним методом нами було визначено, що пріоритетний вплив на формування соціально-психологічного клімату має реалізація управлінських функцій власником ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" та специфіка міжгрупової взаємодії між співробітниками, котрі, зокрема, характеризуються достатнім рівнем підтримки.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

3.1 Використання тимбілдингу в процесі управління брендом роботодавця

Результати діяльності успішних організацій засвідчують, що управління брендом організації як роботодавця дає переваги щодо створення умов для збільшення потенційних можливостей кожного співробітника. Така парадигма управління сприяє набуттю вміння використовувати децентралізацію для управлінських рішень як підходу для усунення недоліків в діяльності організації.

З метою, щоб працівники стали дійсно основою бренду роботодавця, менеджерам необхідно здійснити комплексну роботу щодо поєднання різних типів співробітників. Для цього дієвим методом може стати тимбілдинг, завдяки якому формуються і корегуються установки співробітників і вирівнюються компетентності в сфері кадрового менеджменту.

Тимбілдинг є комплексом реалізації заходів, що формують певну специфічну атмосферу в організації та забезпечує цілісність колективу та вирішення поставлених завдань.

Управлінський інструментарій тимбілдингу в Україні почали застосовувати нещодавно. Причинами його активізації є зростання кількості бізнес одиниць, а отже, конкуренції, а також необхідність змінювати функціональне забезпечення діяльності організації, адаптовуючи його під вимоги ситуації.

Як процес створення повноцінного бренду роботодавця, який займається розвитком колективу, тимбілдинг може здійснюватися через дві стадії. На першій стадії формується колектив, а на другій стадії

підтримується командний дух та покращується соціально-психологічний клімат всередині організації.

"Ефективність діяльності команди повинні характеризувати не тільки класичні критерії ефективності будь-якої організаційної структури, але й індикатори щодо націленості всієї команди на отримання позитивного результату, застосування творчого підходу та креативності до вирішення завдань діяльності команди. Висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант розв'язку, активне й зацікавлене обговорення виникаючих проблем його доповнюють характеристику" [28].

У практиці тимбілдингу доцільним є застосування низки таких кроків визначення спільної мети і завдань команди; планування орієнтирів діяльності членами команди; формування системи зв'язків між членами команди та зовнішнім середовищем; активізація зусиль для отримання позитивних результатів; активізація ініціативності та автономності команди; створення стандартів етики поведінки; координація діяльності (див. рис. 3.1).

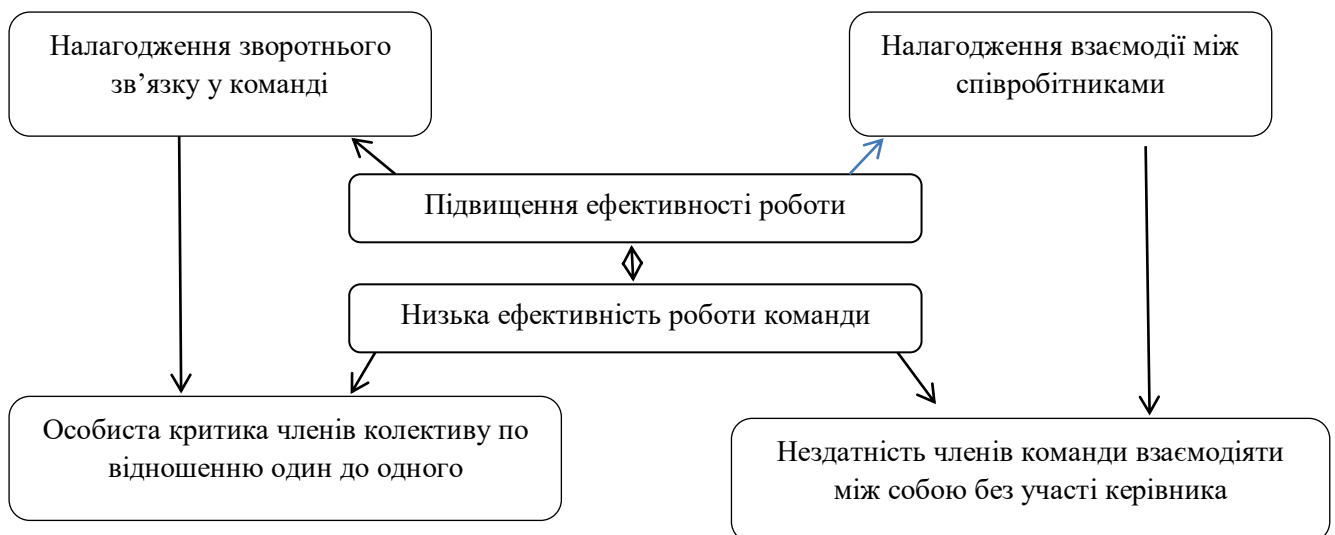


Рис. 3.1 Цільове функціональне призначення тимбілдингу

Примітка. Складено самостійно

Сучасна практика управління свідчить про доцільність застосування тимбілдингу через:

- групування через створення певних коаліцій за інтересами;
- кооперацію через спільне бажання членів команди вирішувати визначені завдання шляхом створення ефекту згуртованості;
- нормування спільної діяльності через розробку регламентів групової діяльності;
- гнучкість шляхом взаємного пристосування та аналіз фахових завдань членами команди;
- консолідації шляхом досягнення вищого рівня організаційної зрілості, організаційною й психологічною єдністю, формуванням автентичної командної субкультури.

Очевидно, що кожний з етапів має різні терміни протікання. При найголовнішим у тимбілдингу є щоденна робота щодо зміцнення взаємин, формування і підтримки командного атмосфери, уникнення конфліктних ситуацій.

Як інструмент тимбілдингу можна застосовувати, на наш погляд, проведення онлайн-зборів, що цим самим забезпечить згуртування команди та чітко визначить коло важливих питань, які команда має вирішити.

Багато керівників використовують тимбілдинг через підходи, що пов'язані з корпоративними зустрічами та тренінгами. Задля цього часто формуються внутріорганізаційні тренінгові центри, здійснюються програми підвищення кваліфікації персоналу, організуються організаційні святкування, поїздки, адаптаційні заняття з новими співробітниками, що націлюються на згуртування колективу. Ефективна комбінація послідовності заходів дозволяє досягати чітко визначеного результату.

Для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» нами пропонується наступна послідовність. Насамперед необхідно застосувати навчання й тренінги для допоміжного персоналу, для тих працівників, які надають

послуги з безпосереднього продажу, а потім потрібно приєднати до цих івентів тих працівників, які надають послуги. Далі, на наш погляд, доцільно застосовувати щоденні зустрічі з менеджерами структурних підрозділів, тобто використовувати заходи, які сприятимуть позитивній установці про свою команду в самих її членів.

У цьому аспекті зазначимо, що тимбілдинг в низці організацій передбачає фрагментарні процедури, часто за допомогою зовнішньої сторони – коучингової організації.

Однак, необхідно пам'ятати, що тимбілдинг є особливою технологією, яка вимагає довготривалого використання, а надмірне залучення фахівців ззовні може знівелювати бажаний результат, бо кожна організація має власну автентику, що вимагає індивідуального підходу, а організації ззовні проводять тренінги, як правило, для усіх організацій за єдиною схемою. Загалом залучення зовнішніх фахівців може бути ефективним для невеликих новостворених організацій, коли тільки створюється команда й потрібно показати її членам яким чином вона повинна працювати. "З часом використання функції тимбілдингу має бути прерогативою в діяльності менеджера" [10].

В діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» тимбілдинг може бути націленим як на навчання менеджерів структурних підрозділів, так і на реалізацію заходів для всіх працівників. Складовим елементом тимбілдингу повинен стати тимспірит, тобто проведення тематичних вечорів з певною тематикою, що забезпечуватиме створення неформальної атмосфери й зростанню довіри між працівниками.

Навчання менеджерів структурних підрозділів за допомогою процедур тимбілдингу для керівників забезпечуватимуть розвиток лідерства членів команди, можливості оперативно приймати рішення в складних професійних ситуаціях, орієнтації кожного члена команди на ті професійні компетентності, які найповніше розкриватимуть їх фаховий потенціал.

На нашу думку, при цьому, при формуванні бренду роботодавця, не варто надавати пріоритет тимспіріту, бо неформальні заходи мають бути тільки додатковими. Тому в практичному застосуванні необхідно чітко розмежувати два різних формати заходів тимбілдингу. Перший має включати відпочинок працівників із використанням елементів тимбілдингу і другий, у формі тренінгу де вестиметься комплексна фахова робота з працівниками.

Для першого випадку ключовою метою є отримання ефекту цілісності команди, в другому – вивчення технологій оптимального формату прийняття фахових рішень, з'ясування формального та неформального лідера в колективі тощо.

Правильний алгоритм формування команди, на наше переконання, підвищуватиме якість формування навичок взаємодії працівників в різних професійних ситуаціях, зростанню рівня власної відповідальності за кінцеві результати, довіри між членами колективу та поширення командного духу.

Отже, у якості основних заходів тимбілдингу ми пропонуємо коучинг, управлінське консультування, проведення тренінгів, семінарів.

Тимбілдинг може стати дієвим механізмом менеджменту лише при його оптимальному і правильному застосуванні, бо колектив якісно самостійно об'єднуватися не може, й тому потрібно здійснювати цілеспрямований комплекс управлінських заходів для створення почуття єдності членів колективу та лояльності до організації.

Отже, комплекс процедур, які складатимуть зміст тимбілдингу, який нами рекомендується для використання діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» може мати наступний вигляд (рис. 3.2).

При цьому, тимбілдинг в організації повинен стати неперервним процесом, бо на колектив, тобто працівників діють визначальні закони етапності функціонування та життєвого циклу.

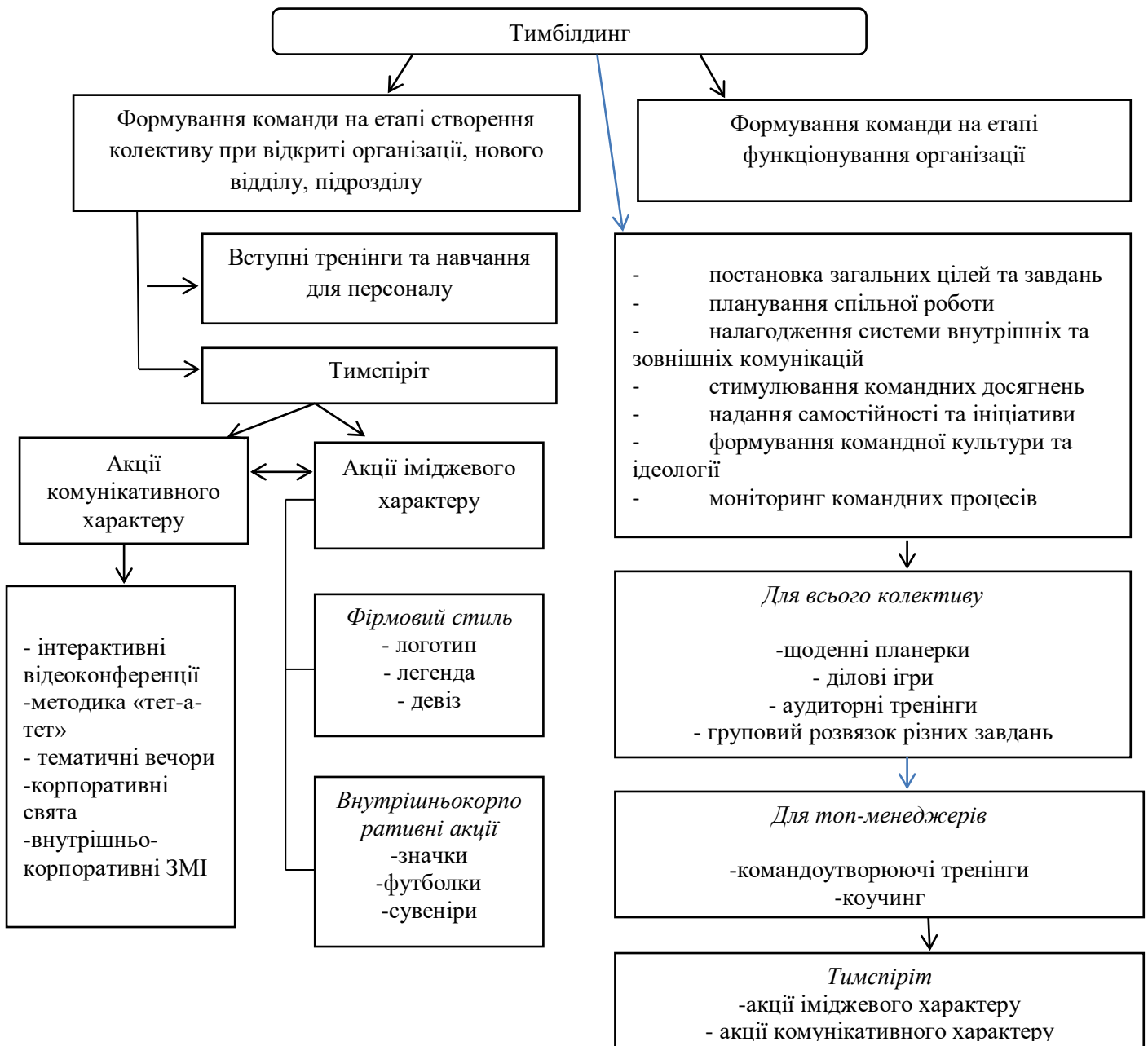


Рис. 3.2 Пропонована система процедур тимбілдингу для
ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»

Примітка. Складено самостійно

Векторною націленістю проведення тренінгів для працівників має стати отримання знань про те, що таке функціональна роль бренду роботодавця. Тренінги для керівництва мають допомогти їм розвивати професійні та лідерські якості, що забезпечить повноту розв'язання пріоритетних завдань розвитку організації.

Пропоновані до використання в рамках формування бренду роботодавця заходи тимспіріту ми розділили за двома категоріями - акції іміджевого та комунікаційного характеру. До першої групи має бути включене формування корпоративного стилю ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» та проведення внутрішньо організаційних заходів. Корпоративний стиль має стати невід'ємним атрибутом ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» та охоплювати систему символів, що виокремлюватиме це товариство з поряд з іншими. Корпоративний стиль повинен проявлятися на усіх цінниках, етикетках, всій представленій продукції у ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», сервісних документах і безпосередньо співробітниками. Внутрішньо організаційні заходи мають включати різноманітну канцелярію з зазначенням організаційного стилю.

Запропоновані нами акції комунікативного характеру в напрямку формування бренду роботодавця мають охоплювати інтерактивне спілкування менеджерів з працівниками.

Таким чином, впровадження тимбіддингу в торговельних організаціях сфери послуг, до яких відноситься ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», може стати дієвим методом активізації діяльності працівників, а отже інструментом формування бренду надійного роботодавця, що дозволить побудувати раціональну форму організаційної взаємодії та в цілому підвищити стійкість функціонування організації на ринку.

3.2 Можливості імплементації сучасних комунікаційних технологій розвитку бренду роботодавця в умовах воєнного стану

В процесі взаємодії із екзогенними та ендогенними аудиторіями в Україні під час воєнного стану, організації почали стикатися із не тільки з новими реаліями, а й насамперед труднощами, що зумовлені необхідністю пошуку рішень задля збереження стійкості організацій в сьогочасних

умовах. Базовим викликом, який виник у діяльності організацій з моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну, постало збереження вже сформованого іміджу роботодавця. В умовах зростаючої уваги до організацій й бізнесу загалом постали аспекти взаємодії організації з її працівниками.

Очікування суспільства до організацій зросли, бо суспільство очікувало, що роботодавці будуть підтримувати працівників та державу у цей час. Звичайно, для підтримки позитивного іміджу працедавця є важливим, щоб публічний образ працедавця узгоджувався з його реальним ринковим функціонуванням та взаємодією із співробітниками організації, оскільки працівники комунікують про власний досвід роботи в організації, і формують уявлення суспільства про організацію як працедавця.

Ситуація з підтримки управлінських інструментів щодо розвитку бренду працедавця у організаціях ускладнюється тим, що "повномасштабне військове вторгнення на територію України спричинило удар по українській економіці: окремі компанії почали скорочувати бюджети на різноманітні напрямки діяльності, припиняти найм нових працівників, знижувати заробітну платню співробітників або ж звільняти частину з них" [68].

Тому одним із бар'єрів щодо побудови бренду працедавця стала обмежена кількість ресурсів організацій під час війни в Україні. Таким чином можна прогнозувати те, що у майбутньому для співробітників організацій безпечні умови і фінансова стабільність поставатимуть основними детермінантами при виборі працедавців.

А тому бізнес, який не матиме можливості забезпечувати окреслені потреби претендентів на ринку праці, однозначно зазнає проблем у кадровому менеджменті, тим самим програючи у конкурентній боротьбі на ринку.

Останні дослідження американських вчених проводять паралелі між війною в Україні та досвідом організацій під час панування коронавірусу, оскільки спостерігається подібний контекст, що проявляється непрогнозованістю ситуації й потребою співробітників в отриманні зворотного зв'язку від своїх роботодавців з розгортанням ситуації, планами організації, а також відповідями на актуальні питання працівників, що актуалізувало необхідність у підтримці постійної комунікації між роботодавцями та співробітниками. Низка організацій декларують те, що усвідомлюють необхідність комунікацій і на екзогенну аудиторію, але значно зменшили кількість взаємодій щодо розвитку бренду працедавця через перенасичення інформаційного простору в умовах війни й необхідність фокусуватися на запитах наявних працівників та вирішення нагальних питань всередині організації.

Серед проблем, що виникають у комунікаційних технологіях всередині організації доцільно виокремити налагодження зв'язку з працівниками, котрі є у зоні активних бойових дій, підтримка взаємодій всередині організації, що територіально розпорошена, взаємодія щодо прийняття складних управлінських рішень про скорочення оплати праці, звільнення. Важливим та актуальним є також питання щодо підтримки продуктивності діяльності працівників в умовах постійного стресового стану та низької концентрації уваги.

На сьогодні комунікаційні технології організацій в напрямку взаємодій з співробітниками, що залишилися на тимчасово окупованих територіях проявляються через допомогу в евакуації, а також інших їх актуальних потреб.

Щодо існуючих бар'єрів у застосуванні сучасних комунікаційних технологій щодо розвитку бренду працедавця для взаємозв'язку з стейкхолдерами бренду можна виділити наступні:

- складність визначення доцільних форматів для комунікації за умов перенасиченості інформаційного середовища,

- формування бренду працедавця на нових ринках, де донедавна бренд певного роботодавця був маловідомим;
- взаємодія з претендентами на посаду, які проходили відбір незадовго до війни;
- взаємодія організації зі суспільством щодо власної соціальної відповідальності організації, наприклад про припинення діяльності на ринку росії, підтримки організацією військових та співробітників.

На сьогодні основними проблемами розвитку бренду працедавця у організації є складність забезпечення стійкості бізнесу, невизначеність часових лагів планування, проблеми в комунікаціях з врахуванням того, що співробітники часто перебувають у різних умовах безпеки.

У цьому контексті зазначимо, що якраз і подолання труднощів у взаємозв'язку між роботодавцями та співробітниками, доцільно здійснювати організаціям шляхом застосування різних комунікаційних підходів.

Нами пропонується для внутрішніх аудиторій здійснювати комунікацію з напрямку:

- застосування різноманітних email-розсилок з актуальними новинами організації та корисними інтернет-ресурсами для працівників,
- проведення онлайн-зустрічей для працівників з метою інформування;
- застосування мотиваційних інструментів для працівників щодо питань релокації, їх повернення до професійної діяльності.

Також, на наш погляд, актуальним у цьому контексті може стати організаційне волонтерство з метою об'єднання та долученості співробітників до суспільно корисних справ. Це дозволить організації відстежити прогрес у застосуванні певних інструментів комунікаційних технологій. Уже на сьогодні низка організацій почали використовувати різні опитування, щоб простежити існуючі потреби, проблеми своїх працівників.

За нашими спостереженнями, в умовах війни, комунікаційні технологія брендів роботодавців почала ставати більш відкритою та людиноцентричною. Перебуваючи у воєнних умовах, співробітники переживають стресовий стан та невизначеність, а тому організації почали адаптувати комунікаційні технології для їх адаптації під стан працівників, намагаючись забезпечити основні їх потреби щодо безпеки, стабільності, налагодження зрозумілої і відкритої комунікації.

На сьогодні характерною специфікою як для внутрішніх, так і для зовнішніх комунікаційних технологій в управлінні брендом роботодавця посилення значимості соціального контексту та соціально відповідальної поведінки. Для формування і підтримки бренду роботодавця у зовнішніх комунікаціях доцільно включати історії про волонтерство всередині організації, соціальні ініціативи щодо збору коштів на підтримку ЗСУ, історії співробітників, що долучилися до Збройних Сил України, історії релокацій працівників.

Отже, в умовах війни перед організаціями з'явилися нові бар'єри комунікаційних технологій, але це водночас спонукала організації до пошуку принципово нових підходів для підтримання взаємодії з стейкхолдерами в напрямку розвитку бренду працедавця, серед яких доцільно виділити сторітелінг діяльності організації в умовах війни, соціально відповідальна поведінка, активізація флешмобів задля досягнення залученості та об'єднання працівників, відстеження динаміки реакцій суспільства на зміну форматів та меседжів взаємодій організації у середовищі її функціонування.

Висновки до розділу 3

1. Для того, щоб працівники стали дійсно основою бренду роботодавця, менеджерам необхідно здійснити комплексну роботу щодо поєднання різних типів співробітників. Для цього дієвим методом може стати тимблдинг, завдяки якому формуються і корегуються установки співробітників і вирівнюються компетентності в сфері кадрового менеджменту. Тимблдинг є комплексом реалізації заходів, що формують певну специфічну атмосферу в організації та забезпечує цілісність колективу та вирішення поставлених завдань.

2. Базовим викликом, який виник у діяльності організацій з моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну, постало збереження вже сформованого іміджу роботодавця. Серед проблем, що виникають у комунікаційних технологіях всередині організації доцільно виокремити налагодження зв'язку з працівниками, котрі є у зоні активних бойових дій, підтримка взаємодій всередині організації, що територіально розпорошена, взаємодія щодо прийняття складних управлінських рішень про скорочення оплати праці, звільнення.

3. Для внутрішніх аудиторій здійснювати комунікацію з напрямку - застосування різноманітних email-розсилок з актуальними новинами організації та корисними інтернет-ресурсами для працівників, проведення онлайн-зустрічей для працівників з метою інформування; застосування мотиваційних інструментів для працівників щодо питань релокації, їх повернення до професійної діяльності.

4. Актуальним в контексті використання комунікаційних технологій для посилення бренду роботодавця може стати організаційне волонтерство з метою об'єднання та долученості співробітників до суспільно корисних справ. Це дозволить організації відстежити прогрес у застосуванні певних інструментів комунікаційних технологій.

ВИСНОВКИ

Щорічно все більше до бізнесу збільшується довіра суспільства і водночас рівень очікувань щодо тих організацій, які є брендами. Суспільство очікує, що організації-бренди матимуть власну позицію щодо суспільно значимих питань і долучатися до рішення вагомих суспільних проблем. Репутація бізнесу залежить від можливостей працедавця створити гідні умови праці у власній організації, що впливає на лояльність усіх зацікавлених груп бізнесу.

На сьогодні забезпечення бізнесу фаховими працівниками є стратегічним завданням бізнесу, бо саме люди є базовим ресурсом для отримання конкурентних переваг на ринку. Розвиток бренду роботодавця є механізмом утримання талантів в організації, а також для створення умов доступу до потенційних працівників на ринку. Позитивний бренд роботодавця забезпечує створення кадрового резерву, зменшення витрат на найм персоналу, збільшення продуктивності працівників. Збільшення лояльності співробітників до бренду шляхом використання технологій з активізації зовнішнього й внутрішнього бренду працедавця, зумовлює те, що співробітники починають почуватися більш задоволеними власною діяльністю на підприємстві, що зумовлює збільшення прихильності до підприємства, а створення потенційної готовності докладати у професійній діяльності більше зусиль.

Брендинг роботодавця враховує інтереси та потреби стейкхолдерів організації, а тому чим краще імідж організації працедавця відповідає потребам і цінностям кандидата, тим більша ймовірність довготривалої взаємодії. Бренд працедавця є інструментом диференціації організації на ринку з метою створення сприятливого іміджу підприємства серед різних груп стейкхолдерів, а також формування повного доступу до найкращих фахівців на ринку праці.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова група «АРС-Кераміка» є мережею будівельних супермаркетів у західних областях України, що функціонує задля забезпечення потреб громадян у будівельних й оздоблювальних матеріалах, супутніх товарах для будівництва й ремонту. Реалізація векторів і завдань кадрових комунікацій ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» здійснюється через кадрову політику. Основною метою кадрової політики ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є формування оптимуму процесів створення ядра і збереження персоналу, його трансформації відповідно до потреб ринку.

З позиції різних класифікаційних ознак, на наш погляд, для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» є притаманною відкрита кадрова політика, оскільки це товариство готове прийняти на роботу спеціаліста відповідних компетентностей, якщо він має відповідну фаховість, навіть за умови відсутності досвіду роботи. Ця парадигма кадрової політики характеризується тим, що для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» вона є транспарентною для потенційних співробітників на будь-якому ієрархічному рівні, тобто у товаристві можна почати працювати як із нижчих посадових щаблів, так і з посад на рівні вищого управління товариством.

В організаційному забезпеченні ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" продемонстровані риси проектного підходу, оскільки є очевидною певна ієрархія, це сприяє заохоченню горизонтальних відносин, адаптивності, проактивного реагування та налагодженню різновекторних взаємодій та часто зумовлює необхідність формування команд.

За спостереженнями та експертним методом нами було визначено, що пріоритетний вплив на формування соціально-психологічного клімату має реалізація управлінських функцій власником ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" та специфіка міжгрупової взаємодії між співробітниками, котрі, зокрема, характеризуються достатнім рівнем підтримки.

Комплексна оцінка соціально-психологічного клімату в ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" демонструє достатньо високе значення інтегрального результату – 7 балів, значення якого може бути збільшене у перспективі за рахунок зростання заробітної плати працівників ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", оптимізації робочих графіків та застосування креативних способів вирішення поточних проблем.

У діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" у формуванні команди застовується підхід, коли учасники – конкретний товаровиробник та ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка", створюють погоджено команду, котрі очолюють керівники територіальних відділень продаж за певною асортиментною групою. Ці керівники, в свою чергу, підпорядковуються одному менеджеру, котрий знаходиться у штатному розписі товаровиробника.

Під час тренінгів, які використовуються в діяльності ТОВ "Торгова група "АРС-Кераміка" для посилення бренду як роботодавця, який займається постійним розвитком працівників, керівники команди використовують методи задля зміцнення команди як системи. З метою, щоб працівники стали дійсно основою бренду роботодавця, менеджерам необхідно здійснити комплексну роботу щодо поєднання різних типів співробітників. Для цього дієвим методом може стати тимбілдинг, завдяки якому формуються і корегуються установки співробітників і вирівнюються компетентності в сфері кадрового менеджменту.

Тимбілдинг може стати дієвим механізмом менеджменту лише при його оптимальному і правильному застосуванні, бо колектив якісно самостійно об'єднуватися не може, й тому потрібно здійснювати цілеспрямований комплекс управлінських заходів для створення почуття єдності членів колективу та лояльності до організації.

Вимоги щодо необхідності соціального дистанціювання, локдауну, які були характерні в останні роки значно змінили парадигму комунікаційного процесу на ринку праці. Нові реалії спонукають організації до прийняття

комплексних та стратегічно складних рішень, визначення чіткої позиції щодо існуючої на сьогодні геополітичної ситуації і реалізації соціально-відповідальної поведінки щодо підтримки населення, яке постраждало від війни.

Пандемія коронавірусу стала одним з чинників, який привернув увагу роботодавців до аспектів добробуту співробітників, бо нові реалії повсякденного їх життя безпосередньо вплинули на їх професійну діяльність. Серед співробітників організацій почав зростати запит на забезпечення їх власних потреб в аспекті фізичного та психічного здоров'я. Тобто очевидним став перехід до людиноцентричного підходу в кадровому менеджменті.

На сьогодні характерною специфікою як для внутрішніх, так і для зовнішніх комунікаційних технологій в управлінні брендом роботодавця посилення значимості соціального контексту та соціально відповідальної поведінки. Для формування і підтримки бренду роботодавця у зовнішніх комунікаціях доцільно включати історії про волонтерство всередині організації, соціальні ініціативи щодо збору коштів на підтримку ЗСУ, історії співробітників, що долучилися до Збройних Сил України, історії релокацій працівників.

Отже, в умовах війни перед організаціями з'явилися нові бар'єри комунікаційних технологій, але це водночас спонукала організації до пошуку принципово нових підходів для підтримання взаємодії з стейкхолдерами в напрямку розвитку бренду працедавця, серед яких доцільно виділити сторітелінг діяльності організації в умовах війни, соціально відповідальна поведінка, активізація флешмобів задля досягнення залученості та об'єднання працівників, відстеження динаміки реакцій суспільства на зміну форматів та меседжів взаємодій організації у середовищі її функціонування.

Список використаних джерел

1. Алексаян А. Інформаційна економіка: вплив на можливості людського розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. Випуск № 1 (15). С. 397–403. URL: Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24793>
2. Бажан І.І. Сутність категорії «трудова потенція» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. Наук. Пр.* Вип. 1.(20). Наук. ред. І.К. Боднар. К.: 2003. С. 69-73.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 94–97.
4. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудова відносина. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. 1 (56). С. 82–87.
5. Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі ДП «Мелексис-Україна». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 95–99.
6. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: Навч. посібник - 2-ге видання К.: Знання Прес, 2002. 313 с.
7. Бузько І. Міжнародний досвід управління людськими ресурсами корпоративних структур: антикризовий контекст. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2020. № 2(62)/2020. С. 5-13.
8. Ванілова Н.А. Забезпечення достовірної оцінки мотивації персоналу. *Економіка та держава*. 2006 № 3. С. 123-137.
9. Варіс, І., Кравчук, О. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. (36). 2022.
10. Васильєв В. Соціологічні дослідження мотиваційного ядра працівників підприємств. *Вісник ТАНГ*.2002.№2. С. 40-44.
11. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. К. КНЕУ. 2005. 403 с.

12. Вихованчук М. В. Технології HR-брендингу як основний інструмент формування і підтримки репутації роботодавця. *Сучасні аспекти розвитку інформаційної економіки: зовнішні та внутрішні фактори впливу* : зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: АЦ «Нова економіка», 2018. С. 97–100.
13. Власенко Т.Ю. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. №1 (69). С. 209-212
14. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навч. посіб. К: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
15. Гарват О.А. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 104-107.20.
16. Грішнова О. А. Динаміка змін соціально-трудових відносин під впливом глобалізаційних тенденцій. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 7–14.
17. Грішнова О., Левицький М. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2005. №4. С.45.
18. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85
19. Данюк. В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 32-36.
20. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. 320 с.
21. Дмитренко Г.А., Шаранатова А.М., Максименко Т.М. Мотивація и оцeнка персонала К.: МАУП. 2002. С. 97.
22. Додонов О.В. Вдосконалення системи оплати праці як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 2.С. 55-64.

23. Друге дослідження бренду роботодавця Randstad Employer Brand Research, Україна. Європейська Бізнес Асоціація. 2020. URL: <https://eba.com.ua/druge-doslidzhennya-brendu-robotodavtsya-randstad-employer-brand-research-ukrayina-2020/>.
24. Жадан О. В. Соціально-трудові відносини як об'єкт державного регулювання. *Економіка та держава*. 2014. 5, травень. С. 112-115.
25. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18–23.
26. Золотаревич, І. А. Сучасні тенденції розвитку репутаційного менеджменту та комунікаційних технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (50), 2019. С. 18–33.
27. Кінша Д. Ринок праці в умовах війни. Кого шукають роботодавці в Україні та що пропонують за кордоном. URL: <https://suspilne.media/>. URL: <https://suspilne.media/227295-rinok-praci>
28. Коваленко М. Сучасний стан і можливі напрямки підвищення рівня мотивації праці на підприємстві. *Вісник ТАНГ*. 2004. №1. С. 79-83.
29. Колот А. Соціально-трудоий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. 1 (35). С. 97–125.
30. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ. 2005. 377с.
31. Кордонець Г.М. Сучасні проблеми мотивації праці на підприємствах України. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. №2, Т.2. С. 64-67.
32. Кравченко Л.Є. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 124-137.
33. Кравчук О. Трансформація соціально-трудоих відносин в умовах формування мережевої економіки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С. 11–21.

34. Криворучко О. М., Гладка О. І. Оцінка внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 104-116.
35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Н. Управління персоналом: навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К., «Кондор». 2005. 101 с.
36. Куліков Г. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України. *Україна: аспекти праці*. 2002. № 6.
37. Лук'яненко Н.Д. Проблеми планування фонду оплати праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №4, Т 2. С. 16-19.
38. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: навч. посіб. /Т. І. Лук'янець. 2-ге вид., доп. К. : КНЕУ, 2003. 440 с.
39. Люткевич В.Б. Удосконалення організації оплати праці найманих працівників (на прикладі малих недержавних підприємств): організація і управління підприємствами. Львів: Ін-т регіональних досліджень. 2004. 21с.
40. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати та мотивації праці за кордоном і на українських підприємствах. *Вісник ТАНГ*. 2001. №18. Ч.2. С.179-183.
41. Матюх С.А. Методика удосконалення організації безтарифної системи оплати праці на підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №5. Т.1.С. 35-42.
42. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
43. Міщенко Т.Ю. Управління діяльністю підприємств у системі оцінки, мотивації та оплати високопродуктивної праці. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2004. №3, Ч. 2. С. 81-85.

44. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого бренду роботодавця. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. 4, т. 1. С. 141–147.
45. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6(1). - С. 189-196.
46. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Нові контури змін системи мотивації персоналу. *Тези доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції [“Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством”]*. 31 березня 2021 р., м. Полтава. Полтавський державний аграрний університет. 2021. С.145-147
47. Офіційний сайт ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА". URL: <https://ars.ua/>
48. Офіційний сайт компанії Edelman. URL: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>
49. Павлік І. Комунікаційні аспекти формування бренду роботодавця. *Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Тернопіль, 31 травня 2022 року. С. 414-416
50. Павлік І.Б. Використання тимблдингу в процесі управління брендом роботодавця. *VII Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. Тернопіль, 21 жовтня 2022 року.
51. Пижова М. Принцип рівної винагороди за працю рівної цінності. *Науковий вісник академії внутрішніх справ*. 2020. №4 (117). С. 94-98
52. Прохоровська С.А. Місце соціальної відповідальності у формуванні та розвитку бренду роботодавця. Трансформаційні процеси економічної

системи в умовах сучасних викликів: [тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції] (Тернопіль, 24- 25 вересня 2015 року). 2015. с. 111-112.

53. Пуртов В. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. 2020. №2 (25). С.131-138

54. Решмеділова С.Л. Удосконалення системи оплати праці і стимулювання праці на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №5,Т.1. С. 49-56.

55. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. №6. С. 45-51.

56. Семикіна М. В. Інтелектуальний потенціал: соціальні виміри використання та розвитку: [колективна монографія]. Черкаси: видавництво ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 336 с.

57. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Інститут економіки Національної академії наук України. Кіровоград. 2004 . 249с.

58. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84-87.

59. Тютюнникова С. В. Соціально-трудова відносина в умовах цифрової економіки. 2021. С. 122-142.

60. Фірсова С. Г., Юрченко К. Ю. Оцінювання стратегічних позицій бренду компанії роботодавця у сфері ритейлу. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 3. С. 418-424.

61. Цимбалюк С. О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій. *Інноваційна економіка*. 2016. 7/8 (64). С. 23–27.

62. Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2021. 6 (73), 2021. С. 43–54.
63. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
64. Amazon. Upskilling 2025. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/upskilling-2025>
65. Talha Khan 'Back to human': Why HR leaders want to focus on people again URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-people-again>
66. Biswas M. K. Employer branding in B2B and B2C companies in India: a qualitative perspective. *South asian journal of human resources management*. – 2018. Vol. 5, no. 1. P. 76-95. URL:: <https://doi.org/10.1177/2322093718768328>
67. Brunswick Group. 2022 Connected Leadership. *Brunswick Group*:: Brunswick Group, 2022. 27 с. URL: <https://www.brunswickgroup.com/media/9905/connected-leadership-2022-report.pdf>
68. Davies J. Worldwide: War in Ukraine: key issues for employers. URL: <https://www.mondaq.com/uk/health-safety/1179336/war-in-ukraine-key-issues-for-employers> (date of access: 01.05.2022).